參與式設計與青少年服務：以高雄市立圖書館青年董事計畫為例

Participatory Design and Service of Youth: A Case Study of the Youth Governors Initiative at the Kaohsiung Public Library

龔昕穎 (通訊作者)

Hsi-Yin Kung (Corresponding author)

hsiyin80@gmail.com

高雄市立圖書館研發部主任

Kaohsiung Public Library

Research and Development Division Chief

葉士瑜

Shih-Yu Yeh

高雄市立圖書館研發部企劃專員

Kaohsiung Public Library

Research and Development Division Planning Specialist

【摘要 Abstract】

高雄市立圖書館(以下簡稱高市圖)作為臺灣首座行政法人公共圖書館，為建置圖書館與青少年溝通交流的平台，2022 年起每年招募 15 位高雄市青少年擔任「青年董事」，並透過個人提案發想、團體腦力激盪，發揮創意提案，高市圖廣納青少年使用意見與建議，藉以強化及提升青少年服務。

以青少年的角度出發，已有 26 案青少年提案融合於館務，本研究利用質性訪談 5 位參與計畫的青少年與青年，及 1 位圖書資訊暨高市圖董事代表，透過訪談資料分析整理參與者之經驗與看法。

訪談結果顯示，高市圖青年董事計畫成功促進青少年公民參與，

並建立公共圖書館作為青少年公共參與場域的典範，青少年透過計畫學習到決策參與的現實條件，發展更務實的問題解決能力，增進青少年自主性及提升圖書館服務設計品質的潛力，然建議未來仍需持續觀察參與機制的永續性，以及如何在決策過程中兼顧專業與青少年觀點。本研究同時提供公共圖書館推動青少年參與的實務經驗，可供其他館所參考。

The Kaohsiung Public Library (hereinafter referred to as KPL) is the first public library in Taiwan to operate as a legally recognized administrative entity. Seeking to build a platform to facilitate communication between the library and young individuals, KPL has been recruiting 15 young citizens of Kaohsiung annually to become “Youth Governors” since 2022. Through this initiative, young individuals learned to express their creativity and draft project proposals by developing personal ideas and brainstorming with their peers. By accepting and implementing their ideas and suggestions, KPL has enhanced and improved the service of youths.

The project proposals are crafted from the perspective of youths, and KPL has incorporated 26 of these proposals submitted by Youth Governors This study conducted qualitative interviews with five young people who participated in the program, as well as one representative from the library and the KPL of Governors. The findings indicate that the Youth Governors Program at the KPL has effectively fostered youth civic engagement and has established the public library as a model venue for youth participation in public affairs. Through the program, young participants learned the practical conditions and constraints of decision-making processes, developed more pragmatic problem-solving abilities, and contributed valuable insights into the empowerment process of youth civic participation.

【關鍵詞 Keywords】

參與式設計、青少年服務；青年董事

Participatory Design, Service of youth, Youth Governor

壹、緒論

一、研究背景與動機

數位及網路時代，圖書館的角色及功能逐漸改變，過去重要的核心服務，讀者會優先選取社會或商業機制，例如參考服務的功能會因Google、Yahoo 等網路搜尋引擎的普遍使用，而可能不被民眾利用或者優先選擇使用。在大環境趨勢變遷下，公共圖書館如何轉型以增加其重要性，並在城市社會、經濟、教育、文化上，扮演更積極的角色，以及如何讓各個年齡層、各種族群對公共圖書館仍有高度需求，樂於走進公共圖書館，國內外圖書館開始努力於翻轉其空間及服務(曾淑賢，2014)。外界環境變動快速，圖書館亦應彈性地調整服務方式，以扭轉社會大眾對於圖書館服務型態是靜態而被動的刻板印象，提供知識服務是重塑價值之起始點，是逆境下的求生之道，期許更多圖書館員思索與創造更多的知識產品，主動出擊，創造客戶的知識需求(黃元鶴，2011)。進一步探討，傳統圖書館較少納入青少年意見，公部門的青少年決策參與機制亦較有限。多數公共圖書館雖然設有青少年館藏與活動，但並未讓青少年參與館務規劃與政策決策(Braun, 2012)。研究指出，公共圖書館雖提供青少年專區與活動，但青少年在決策層面的參與度極低。多數館務由成年專業人士主導，青少年僅作為服務對象，而非決策者(Agosto & Hughes-Hassell, 2010a)。

高雄市立圖書館(以下簡稱高市圖)作為臺灣首座行政法人公共圖書館，為建置圖書館與青少年溝通交流的平台，2022 年起每年招募 15 位高雄市青少年擔任「青年董事」，並透過個人提案發想、團體腦力激盪，發揮創意提案，高市圖廣納青少年使用意見與建議，藉以強化及提升青少年服務。讓青少年成為圖書館館務決策的參與者與設計者，以青少年的角度出發，已有 26 案青少年提案融合於館務。

雖然「青少年參與（youth participation）」是當代公民社會的重要趨勢，但在公部門決策體系內，青少年多以「受惠者」而非「決策者」

的角色出現(Checkoway, 2011)。再者，青少年在地方政府及社區計畫中的參與常被低估，即便某些圖書館設有青少年顧問委員會（Teen Advisory Board, TAB），其影響力往往有限，政策仍然由成人主導(Zeldin , Camino, & Mook, 2005)。故本研究探討高市圖青年董事計畫如何透過參與式設計（Participatory Design）促進青少年公共參與，並分析其影響與挑戰，並作為臺灣公共圖書館的青少年參與的案例，並觀察與分析圖書館角色的變化。

二、研究目的

本研究旨在：

(一)探討青年董事計畫如何透過參與式設計促進青少年對圖書館與公共服務的參與。

(二)分析青少年在青年董事計畫中的學習與轉變，包括公民參與意識、提案發展能力，與公民提案的理解及可行性。

(三)評估青年董事計畫的影響力與可持續性，並提出未來精進方向。

三、研究問題

(一)青少年於圖書館內角色的變化，青年董事的參與動機與期待為何？

(二)青年董事計畫如何在公民參與中實踐？其運作機制與影響為何？

(三)青少年提案如何發展？其面臨的挑戰與調適過程為何？

(四)參與青年董事計畫如何影響青少年的學習與社會參與？

(五)青年董事計畫的挑戰與未來優化方向為何？

貳、文獻回顧

一、參與式設計

參與式設計（Participatory Design, PD）是一種強調使用者積極參與設計過程的方法論，旨在提升使用者的主體性，確保最終產品或服務更符合實際需求。Schuler & Namioka（1993）指出參與式設計強調讓使用者成為方案設計的一部分，提升使用者主體性。進一步探討參與式設計，主要有「使用者的主動參與」讓使用者在設計的過程中發揮積極作用，從而確保設計成果更貼近使用者的實際需求和期望；再者，「民主化的設計過程」鼓勵不同背景和經驗的個體共同參與，促進多元觀點的融合，提升設計的創新性和包容性；但儘管參與式設計具有諸多優勢，但在大型產品開發組織中推行時，可能面臨諸多障礙，如組織結構的複雜性和既有流程的限制（Schuler & Namioka, 1993）。

Nina Simon(2010) 在其著作《The Participatory Museum》中（Simon, 2010），探討了參與式設計在博物館領域的應用，博物館可以轉變為更具互動性和相關性的公共空間。Simon（2010）提出的「參與式博物館」概念，強調透過以觀眾中心論的觀點出發，其認為「使用者的參與」是鼓勵觀眾主動參與內容創造和展示過程，而此種參與具有多樣性，但並無最佳模式的參與方式，應根據目標和社群需求選擇適合的參與方式，在過程中也需要建立有效的評估機制，持續改進參與策略，並管理好館方與參與者之間的主導權平衡。

在臺灣，2020 年時新北市立圖書館新店分館曾採行參與式設計。該館在館舍改造的設計過程中邀請社區民眾參與討論，並與社區大學合作，舉辦說明會、走讀等活動，收集民眾意見，體現了參與式設計的精神，提升了圖書館服務的貼近性和多元性(紀羽倩，2020)。

二、青少年公民參與

雖然近年來「青少年參與公共決策」逐漸受到關注，但研究指出，公部門的決策機制多由成年人主導，青少年參與仍處於象徵性角色，難以真正影響政策（Zeldin, Camino, & Mook, 2005；Checkoway, 2011）。即使在國際上，如芝加哥公共圖書館的 YOUmedia 計畫，青少年主要參與內容創作，而非決策層面（Jenkins et al., 2016）。

Zeldin , McDaniel, Topitzes & Calvert（2000）等學者指出青少年參與公共決策有助於培養社會責任感與批判思考能力，但傳統公部門的參與機會有限，主要可見在「決策過程成人主導」，即使涉及青少年議題，決策過程中成人佔據主導地位，對青少年角色持保留態度；其次，成人對青少年的刻板印象限制了他們在社區中發揮的潛力；再者，各類政府單位或社區組織往往將青少年視為服務的接受者，而非積極的貢獻者；最後，主觀地認為青少年參與缺乏持續性，時間安排不可預測，從而將其排除在組織外。這些因素導致青少年在公共決策中的參與度降低，無法充分發揮其潛力。

Checkoway（2011）指出，公民參與包含政策參與、社區服務、議題倡議等，公民直接涉入政府的決策過程，影響公共政策的制定與執行；參與各種服務活動，以改善社區生活品質；針對特定社會、環境或政治議題，主動發起或參與行動，以引起公眾關注或促成政策改變。綜合而言，公民參與透過上述多元形式，可促進民主深化與社會發展。政策參與使決策更具包容性與更具理解性，社區服務提升社會資本，議題倡議則引發關注進而帶動改變。這些參與形式相互補充，共同構築積極的公民社會。

三、公共圖書館的青少年服務與參與

公共圖書館應提供不只是閱讀空間，而是促進青少年學習與參與的平台（Agosto & Hughes-Hassell, 2010b），公共圖書館在青少年生活

中的多重角色，包括作為資訊或學習資源來源、社交互動場所以及娛樂和學習的空間。Agosto & Hughes-Hassell（2010b）指出，圖書館應積極設計和提供能吸引青少年參與的活動和服務，從而滿足他們多樣化的需求，並促進他們的全面發展。

探究圖書館作為公民參與場域的實踐案例，並進一步觀察青少年參與的模式、館務參與程度等面向，如：芝加哥公共圖書館「YOUmedia」計畫，讓青少年參與館務與社群媒體經營、數位內容創作，但即便如此，青少年對於圖書館的核心決策仍無直接影響力（Jenkins et al., 2016）。挪威奧斯陸的「Tøyen Biblo」計畫透過青少年參與設計圖書館空間，打造一間由青少年共同設計的圖書館，但這屬於特例，而非普遍做法（Bilandzic & Foth, 2013）。

四、高市圖青年董事計畫的背景與現況

為促進高雄市青少年對公共事務參與的熱忱，並建置公共圖書館與青少年溝通交流的平台模範，高雄市立圖書館特招募設籍於高雄市之青少年擔任「青年董事」，藉以強化民主互動機制，進行青少年公民培力。每屆招募 13 歲至 18 歲的就讀或設籍於高雄市的 15 位國高中生擔任青年董事，遴選過程乃經由書面審查及口頭面試選拔而出，藉由一年任期，讓青少年實際參與、體驗，以個人提案發想、團體腦力激盪的方式發揮創意提案，以重視公共圖書館於青少年服務的規劃，廣納及聆聽青少年族群的使用意見與建議，以強化及提升青少年服務(蘇福男，2021)。高市圖青年董事計畫從 2022 年至今，透過提案機制讓青少年進入圖書館決策體系，已提出 26 案青少年提案，包括青少年專屬空間、文學沙龍、閱讀市集、優化自媒體宣傳、生活體驗營、分館地圖集、青少年新媒體及提升捷運圖書館使用率等。相關提案經提交高雄市立圖書館董事會審議通過後，列入高市圖館務發展績效目標，相較於一般館方自行規劃之青少年圖書館活動，此類提案將更具決策影響力。

進一步從歷屆青少年提案中，可以摘述以下幾個亮點與突出成效：

1. 建立分館特色與圖像化視覺：完成總館及 60 分館（閱覽室）印章設計，並推動了「港都閱讀散步：總分館集章冊」集章活動。響應高雄市設市百年與搭配 2024 高雄城市書展活動成功吸引市民參與，並透過設計提升各分館的在地特色，增加了圖書館與社區的聯繫。

2. 推動偏鄉地區的閱讀資源：透過原鄉書盒和行動書車等計畫，將閱讀資源送到偏遠地區，並成功推廣了這些地區的圖書館資源，減少了城鄉之間的知識差距。

3. 注重不同族群需求：因應高齡化社會，提出優化館內樂齡服務構想，將樂齡服務進一步擴展，並對亞健康長輩等特殊狀況族群更為友善，並建議與外部單位合作提高樂齡服務的可近性與專業性。

4. 優化高市圖兒童版網站：完成了兒童版網站的改版，新增了更符合兒童需求的設計，包括鮮豔明亮的顏色、較大的字體，並嵌入了台灣雲端書庫、HYLIB 電子書等兒童電子書資源，還引入了台語有聲書。這一改版提升了親子共讀的便利性，並且豐富了線上閱讀資源。

此外，從遴選機制觀察，青年董事計畫透過 Facebook、館舍公告、學校推薦等方式，每屆吸引超過 50 位青少年報名競爭 15 個席次，顯示青少年對計畫的興趣與參與度持續增加。

參、研究方法

一、 研究設計

本研究採取質性研究（Qualitative Research），並透過半結構式訪談（Semi-structured Interviews），蒐集青年董事與諮詢夥伴的經驗與觀點，藉以探究青年董事計畫於公民參與的實踐，以及圖書館青少年意

見徵集與青少年服務的轉變。

二、 研究對象與抽樣方式

本研究採立意取樣（Purposive Sampling），選取青年董事計畫的直接參與者作為主要訪談對象，包含「諮詢夥伴」(2 人)：負責指導與帶領青年董事，熟悉計畫運作；「青年董事」(3 人)：主要為參與兩屆，能提供持續性的觀察，與完整執行所提報之青少年提案，以確保取得豐富而多元的研究資訊。樣本數的受限主要是因為 2 位諮詢夥伴於第二屆至今皆未更換；青年董事則是以有擔任兩屆以上，並於出席率及提案參與度皆極高的學生已全數受訪，儘管樣本數不大，但質性研究主要以資料飽和作為樣本數判斷依據。訪談後期已出現重複主題且鮮少新觀點，顯示資料趨於飽和，現有樣本數足以支撐研究發現。再者，有邀請高雄市立圖書館董事受訪，其為圖書資訊專業，並於社區參與、社區正義等進行專長研究。

三、 訪談議題與資料分析

本研究依據文獻回顧設計訪談主題如下，以探究及蒐集青年董事計畫參與式設計的經驗與成效，並提供高市圖青少年服務的未來發展建議：

(一)青年董事的參與動機與期待，以及對計畫的直覺印象與期待。

(二) 青年董事的計畫參與經驗與公民參與的落實，以及計畫成果對應於青少年公民參與的實踐。

(三) 青年董事認知的提案發展過程與挑戰，以及青少年提案對於圖書館服務的助益或改變。

(四) 青年董事的學習與轉變。

(五)對青年董事計畫未來發展建議。

肆、研究發現與討論

一、參與動機與初步期待

多數青年董事參與計畫的動機來自於過去的圖書館使用經驗、對公共參與的興趣，或是受到過去參與者、同儕的推薦，或者因過去參與類似的公民參與計畫而選擇申請加入計畫。

「青年董事這個計畫你有辦法為圖書館做事的同時，還可以很驕傲的告訴大家，這個活動就是我提出來的，或者是我做出來的。那時候看到這句話，就覺得好像可以為一直以來使用的資源付出些什麼，所以就蠻有興趣的，就參加了（青年董事 1，2025）。」

「因為有朋友參加第一屆，所以受到推薦，再加上自己喜歡看書、常跑圖書館，就覺得這是可以發揮想法的地方。（青年董事 3，2025）」

「一開始會想要參與青年董事計畫，是因為平常我就有在去使用圖書館，不管是閱讀，還是在參與講座……希望參與能讓我對圖書館的想像能夠落實。（青年董事 2，2025）」

「我就已經有參加…例如高雄市的諮詢委員，或者是其他的這種學生創意的公共機制，所以其實也不會排斥說這樣的機會（青年董事 3，2025）」

然而，在初期，多數青少年對於圖書館的印象仍偏向傳統閱讀與借書空間，但隨著參與計畫，逐漸發現圖書館在議題倡議與社區參與方面的潛能，並能成為參與的場域或平台。

「這些青年董事從自己的生活經驗出發，他們看到了什麼可以改變的事情…。把各種五花八門天馬行空的想法，一起去思考說『什麼事情是圖書館該做的？什麼事情是圖書館可以做的？那什麼事情是高雄很特別的？然後什麼事情是青少年很特別的？』把這些圈圈交集起來，我覺得最後提出了這八、九個案子，每一個都很獨特。對，然後就讓你覺得說『哇』。就是一來是這群青少年，可以想到這些事情

真的很不簡單，二來是圖書館，有這個開放跟包容（諮詢夥伴 1，2025）」

受訪專家認為，青年董事計畫提供難得的機會，讓青少年不只是被動的圖書館使用者，更可透過參與提案實踐自身的想法與觀點，使他們成為服務的共同設計者與執行者，進一步強化青少年的主體性與對圖書館的認同感。

「國內有做這件事的不多，我覺得最大的好處是能讓參與者的參與度更高，能收到第一線的聲音。這樣的服務能提升青少年的歸屬感，讓他們覺得『這是我的圖書館』。(專家，2025)」

二、青年董事計畫的公民參與實踐

青年董事計畫提供一個正式的機制，提供青少年參與館務決策的正式管道，使青少年能夠透過提案影響館務決策，而不僅僅是被動的使用者，而是成為圖書館服務的共同設計者。換句話說，青年董事計畫不只是單純的建議收集，而是透過「提案—討論—執行」的機制，讓青少年意見得以具體轉化為圖書館服務的一部分。再者，受訪者指出，該計畫為公部門少見的青少年決策參與機制，特別是在某些提案經過董事會審議後，成功被納入館務發展指標。提案可進入董事會審查，甚至納入館務發展關鍵績效指標或年度營運計畫目標，在公部門中屬於少見的機制。這樣的機制能讓青少年真正參與圖書館服務從設計到評估的過程，不僅強化民主互動，更能讓青少年發展出對圖書館的歸屬感，使他們主動成為推廣圖書館的力量。

「我覺得是有(權力授予)，因為比如說他們的提案可以直接，就是經過可能我們討論會的討論，然後跟館方的定焦之後，是可以真的送到董事會的。就是他不會是一個，他不會是一個…就是短期的，或者是只是一個體驗式的活動，而是他的這個提案，最終是真的可以被執行的。（諮詢夥伴 2，2025）」

「青年董事讓圖書館不只是服務提供者，而是成為青少年的夥伴

關係，他們不只是消費者，而是執行者。(專家，2025)」

三、提案發展與挑戰

青年董事的提案機制結合了青少年的創新視角與館方的資源配置考量，透過共識營與諮詢會議篩選與修正，以確保提案可行性。透過青年董事計畫中每月討論會與共識營等機制，確保青少年提案可行性，避免過於理想化。具體而言，討論會機制確保了提案的可行性，同時也讓青少年理解行政機關的運作現實，避免「天馬行空但不可行」的提案。

「我們必須要去建立一個團隊，青少年他如何在圖書館進行公民參與。那可能是因為他們也沒有辦法到說是我們很正式的董事，他直接可能、他提了一個案子，只要通過董事會，他就可以被執行。而是我們前面還是有很多，我們必須要去引導青少年，去做出可行性高，或者是說所謂他們問題的出發點，是符合所謂的那個，我們圖書館的一個需求（諮詢夥伴 1，2025）。」

「因為圖書館是真的很認真的在聽我們想要去哪裡，或者是怎麼規劃這個共識營。……，高市圖是很認真的想要採納大家的想法，那也真的把這些想法實現的時候，就不會有那種青少年好像一直在努力做些什麼，圖書館也在努力做些什麼，但都沒有達到對方的點上的這個窘境（青年董事 1，2025）。」

「目前的規劃應該是，前半年就是讓我們去參與提案執行，然後後半年去想一下自己的提案這樣。那我是覺得這樣子的規劃是還不錯的，就是可以讓我們先了解館務，然後之後再去提案（青年董事 2，2025）。」

青年董事初期以創新發想為主，後來學習到須考量館務規則與資源配置。然而，受訪者初期傾向於大膽發想，但在實際操作後，逐步理解館務運作的現實限制，並學習如何在創新與可行性之間找到平衡。進一步討論，青年董事在過程中需要經過充分討論與協調，並強調館

方經驗的輔助角色，不是限制青少年的創意，而是協助青少年釐清方案的可行性與館務的對接點，這過程本身即為深入的社區參與。

「我都覺得他們最後的提案，因為討論會的成員，其實都是也都是青少年。甚至是有不同背景的，就是或不同學校的。他們看到的事情就會不一樣。然後最後的產出，就是還是會盡量保留他們的想法，跟他們想做的事情。只是就是在可行性上面，我們會跟館方就是一起來…就是確定這樣子。所以我覺得算是一個蠻折衷的方式（諮詢夥伴2，2025）。」

「其實像有青少年，他們也會去關心樂齡長者，或者是其實我們的青年董事，很多是在市區長大的，但是他們會去關注所謂原鄉，就是有我們偏區的學童，他們的閱讀權益這些部份。所以我們其實也覺得，就是透過這樣的參與，其實我們也看到青少年在對於所謂的社區參與，他們其實是有一些想法在(專家，2025)。」

綜合上述，本研究亦觀察到青年董事制度在實務運作上，仍存在一定的權力無法有法定效力。主要係由於青年董事多數尚未成年，依現行制度並無法享有正式董事之法定權責，因此其參與主要集中於「提案發想」與「館務諮詢」層面。青少年的提案需經由館方專業團隊審查，並送交董事會或相關會議程序再行確認，這在過程中難免形成「成人主導」的情境，但現已經歷三屆提案，董事多是尊重青少年的創意發想，仍在可行性上作相關提醒與建議為多，青少年提案大抵皆是照案通過。換言之，青少年能透過參與表達創意與意見，並透過諮詢夥伴與館方轉譯與調整，並送交董事會進行可行性確認，最終順利落實於館務之中。

此種運作模式雖降低了青少年對經費、人力與執行可行性不足的顧慮，但也顯示青年參與在公共部門實務中仍有「象徵性參與」的風險。青少年聲音的轉化效果，仍可能取決於館方願意如何接納、調整與推動。這一點正反映出參與式設計的侷限：即便賦權於青少年，若缺乏制度性的權力保障，其影響力仍容易被結構化的決策機制所稀釋。

然而，本計畫的價值在於，館方並未將青年僅視為「陪襯角色」，而是透過提案執行、館務參與、館方諮詢及專業夥伴引導，讓青少年得以將創意逐步轉化為可操作的方案。此過程不僅讓青少年理解政策形成的複雜性，也成為公共文化治理中一種教育性的實踐。

四、提案的影響與學習

青年董事的參與不僅提升了問題意識與批判思考能力，也讓他們學習到如何在有限資源下提出可落實的解決方案，加深對於資源配置的理解。此外，部分提案影響不同年齡層的圖書館使用者，例如對長青族的服務優化與青少年友善空間設計。更重要的是，透過與館方的協作，青少年開始理解行政機關的決策流程、預算分配與政策考量。綜言之，圖書館的行政法人性質，使其在青少年提案的實踐上相較於傳統公部門更加靈活，但仍受限於人力與資源分配。

「第三屆的時候，可能是提案性質的關係吧，所以就比較偏向「不是針對於圖書館有更多的認識」，因為就是自己覺得在二屆的時候已經有很多啟發跟感悟了，所以三屆比較傾向的是，在看到不同的夥伴，他們的言談或是他們是怎麼表達的，反而是讓我覺得很重要，跟我還需要持續去努力的。因為有時候我們講話，太優柔寡斷或者是太委婉的話，別人可能不知道你在說什麼，或者是可能沒有辦法有效的推動會議的進行。但是三屆的時候，我就比較敏銳的在觀察這件事。我覺得這是在第三屆裡面，針對於青少年服務的公民參與，比較深刻的學習（青年董事 1，2025）。」

「在這個過程中，你可以感覺到說，這群小孩子，不管是在於專案的書寫上，或者是在於人際的溝通上，他們都對這種可以增加新知識的東西非常感興趣。就是說，他們來這邊，除了是貢獻自己的聲音以外，他們其實也在很有很強烈的渴望想要去學習（諮詢夥伴 1，2025）。」

「因為我們在提案前，就是我們都會要求青年董事要做一些就是…現象的觀察，或者是真的去找一些數據之類的，然後我覺得這件

事情就已經達到，就是盡量讓他們的身份是可以…就是代表青少年族群的這樣子。對啊。比如說他們問同學，然後或者是，做一些檢查做問卷研究的那個（諮詢夥伴 2，2025）。」

「在現有的行政體制下，在經費預算下，在人力成本下，我有很多事情是沒有辦法達成的。所以的確會在青少年的角度去出發思考的話，會有一些實際上，我們遇到的事情的困難，沒有辦法去很完善的回應到青少年當中（青年董事 3，2025）。」

另一方面，透過青年董事計畫，青少年學習到公共服務規劃的整體流程，從提案、討論到實際執行，提升自信心並且認識到公共事務的運作方式與限制，培養對社區更廣泛與長期的責任感。

她可以講自己想說的話，而不會被人家品頭論足，然後也不會像考試被打分數一樣，說這個是對的，那個是錯的。沒有，我們就是說你的意見是寶貴的，我們希望聽你怎麼說，然後這樣子的回饋，讓我意識到其實，說不定青年董事這個計畫最酷、最珍貴的地方，不是說這些青年董事最後提出來什麼東西。而是在這個過程裡面，就是我們真的讓很多不一樣特質的小孩，有辦法站在這樣的平台上，然後一起去表達他們的想法，然後在這個過程中一起學習這樣子(諮詢夥伴 1，2025)。

「是他們是否真正能夠參與整個計畫的執行、服務的執行或者是設計…從設計執行到最後的評估、評鑑，他們是否可以參加？那我覺得當然就是，第一個就是非常的肯定。那我覺得能夠…就是呼應著高市圖的…高雄的政府政策也好，或者是方向也好，我覺得這個方向是非常好的。……。我們圖書館一直以來都是一個服務的提供者，可是當有「青年董事」這件事情，其實圖書館會變成跟他們是一個夥伴關係。他們也不僅僅只是圖書館的消費者而已，他們變成是一個執行者。圖書館有一點是一個協助者，那這也是整個世界我們在運作圖書館的一個方向，所以我覺得是非常好，也非常值得期待(專家，2025)。」

五、計畫的挑戰與可改進之處

儘管該計畫有效促進了青少年公民參與，但部分受訪者認為其仍然缺乏明確的評估機制，應該設立更結構化的評估指標，以衡量青年董事對圖書館服務的實際影響 。此外，行政層面仍然面臨挑戰，如青年董事的年齡層適切性（如：升學壓力影響參與度）、館方人力與資源的限制，這些因素影響了部分提案的執行。未來應清楚界定青年董事的參與深度與廣度，並且思考資源配置與實際可操作性的問題，以提高計畫運作的效率與成效。

「留任的青年董事，也對於我們來講，有很大的一些幫助，因為你們在討論提案的過程中，他們是有引導的作用，可以去有一點…就是典範式的嗎？就是有一點模組化的部份去給，不知道要怎麼做開始的青年董事，有一個鷹架，那或者是有想法的青年董事他其實有一個鷹架就覺得說，原來我的討論在我們青年董事的制度裡面，要是這樣子的去做一個進行的部份（諮詢夥伴 1，2025）。」

然後另一方面是青年董事也走了三屆嘛，當然就可以看到的是，的確有很多不同的年齡層，例如，從國中到大學都有。可以看的出來的是這個討論的環境，真的是讓不同的受教育程度的人，然後不同的成長背景，他甚至可以是完全沒有接觸過這類的人，也可以是很豐富的人，一起來討論。……例如有可能有偏鄉地區的同學，他可能比較不容易來市區，然後也有可能是他離鄉背景，他到外地讀書之後，那是不是不常回高雄？那是不是有參與度不足的問題？有些圖書館是…並不是說線上參與會降低那個討論的討論的熱烈程度，而是他跟這個環境，跟這些圖書館已經逐漸脫節的情況下，那他也可以提供什麼圖書館的建言？所以這是我覺得也可以再思考一點，那當然我們也很沒有辦法參與到的是，所謂的決策面。的確我們青年董事是可以參加這個董事會，但的確我們對董事會議的這個討論比較少，也比較不同任職，但的確那個是決定了我們直接提案、未來一年的生死大權。所以等於是它的這個從提案發想到提案執行的這個程序制度，還是有一點不夠完整。就是它到一個點就沒了、消失了，也不是說我們要參與投票決定什麼…未來你們的預算發展（青年董事 3，2025）。

「我們在做社區參與，有一個是深度，一個是廣度。你不可能做到很深，也不可能做到很廣。因為你的經費人力各方面都有限，你取中間一個最適當的值。我不可能有一個代表性，就是所有的青少年的觀念我都有。可是我們可以去抽樣。那另外一個涉獵到的，就是你要做到多深？那個越深是越耗錢、耗時間。就是你要做到多深？就是你要做到什麼程度？那我覺得未來的建議就是，青年董事不僅僅停留在於「給建議」跟你們吸收而已，而是他們可以一起參與整個執行跟整個設計。這個我覺得能夠給他們的影響度會再更大一點(專家，2025)。」

伍、結論與建議

一、研究結論

(一)青年董事計畫成功促進青少年公民參與，並建立公共圖書館作為青少年公共參與場域的典範。

本研究發現，青年董事計畫成功建立了青少年與公共圖書館之間的正式溝通與參與機制，讓青少年從被動使用者轉變為主動參與者與服務設計者。此外，該計畫也證明「參與式設計」在公共圖書館中的應用價值，即透過青少年自身的需求與視角，來設計更符合該族群需求的服務。然而，受訪者也指出該計畫仍有改善空間，特別是在行政資源調配與計畫評估機制的建立方面。

進一步針對青少年提案執行，受訪者普遍認為，青年董事的提案並非流於形式，而是有機會真正影響館務，例如「地圖集」與「原鄉書盒」等案已成功納入圖書館服務項目。但部分受訪者也指出，在執行層面上，仍存在提案與館方現實條件之間的落差，需要不斷溝通與調整。

綜合來說，青年董事計畫不僅滿足青少年實質參與需求，更透過共創模式促進青少年對圖書館的認同與歸屬感，是公部門青少年服務中值得持續推動的模式。

(二)青少年透過計畫學習到決策參與的現實條件，發展更務實的

問題解決能力。

透過參與，青年董事提升了問題診斷能力、團隊合作能力，以及對於公部門運作的理解，特別是在資源配置與可行性評估上獲得深刻體悟。

討論與提案過程強化了表達與溝通技巧，幫助青少年學習如何在公共事務中提出有影響力的建言。

二、青少年參與圖書館決策的發展建議

(一)建立歷屆青年董事聯繫平台，強化青少年參與的持續性

目前計畫每年招募 15 位青年董事，但歷屆成員的經驗未能有效傳承。受訪者建議建立「歷屆青年董事聯繫平台」，讓已畢業的青年董事仍能透過線上社群或工作坊，與新一屆成員互動並提供指導。

(二)強化提案前的培訓機制，以優化提案機制

部分受訪者表示，若能在提案前讓青年董事更瞭解圖書館的運作模式與資源配置的培訓課程，可幫助青年董事更有策略地設計提案，並提升提案的可行性。再者也建議增加館方人員參與提案討論，確保提案與館務需求對接，減少執行落差。

(三)導入跨部門與企業合作，提升青少年服務的靈活性

受訪者指出，一些提案雖具有創新性或是回應青少年需求（如社群媒體經營、跨館資源整合），但因為館方預算與人力受限，難以全面落實。因此，建議應積極探索與民間企業、學校社團或其他政府單位的合作模式，以提供額外資源，增加資源彈性來支持青年董事的提案執行。

(四)設立提案影響力評估機制

目前提案執行後的影響仍未被系統化追蹤，受訪者建議建立

「提案影響力追蹤機制」，例如半年或一年後回訪青年董事與館方，評估提案的持續影響與成效。

(五)強化參與深度與廣度的定位

建議未來應進一步釐清參與式設計的深度與廣度，考量資源投入與產出效益，明確定義計畫欲達到的參與層級，以更有效落實青年董事的實質貢獻與學習成效。

綜上，青年董事計畫提供了圖書館與青少年對話的平台，使青少年的聲音進入公共決策，並促進青少年對公共服務與社會議題的理解與參與。計畫的成功來自於開放的提案機制、館方的支持，以及持續的討論與調整，然而，未來可考慮更明確的評估標準與行政配套措施，針對青年董事參與深度與廣度可定位更清晰，以提高計畫的持續性與影響力，並更有效青年董事所代表的青少年針對圖書館事務的實質貢獻與從參與過程中的學習成效。

三、未來研究建議

本研究聚焦於高雄市立圖書館青年董事計畫的參與式設計實踐，揭示公共圖書館在促進青少年文化參與與文化治理中的潛在角色。然而，若欲深化對此議題的理解，後續仍有若干研究方向值得持續探索。

(一)跨館比較研究

國內多數公共圖書館雖設置青少年閱讀區、青少年服務、或舉辦青少年活動，但真正將青少年納入政策討論或服務設計的案例仍屬少數。目前已有推動青少年志工制度或青少年專案工作坊，但參與深度與制度化程度不一。未來可比較不同城市圖書館的青少年參與機制、運作程序與決策影響力，檢視其在文化治理中的功能差異，以建立更具代表性的實證資料。

(二)深化對「權力關係」與「象徵性參與」的分析

如本研究亦觀察到，高雄市青年董事因尚未成年而難以實質

參與正式館務決策，使其參與可能落入 Hart（1992）所提出的「象徵性參與」（tokenism）風險。後續研究可運用參與光譜、協力治理（collaborative governance）或青年賦權框架分析青少年提案如何被館方、董事會或行政層級吸收、調整甚至被擱置，以釐清「參與」在制度運作中的真實影響力與限制。

(三)進行更長期的追蹤研究

青年參與制度往往不只影響當下的政策，更可能影響青少年的公民意識、文化參與動機與生涯發展，如青年董事於訪談中回饋，認為提案到實踐，有夢想成真的感覺。後續可追蹤青年董事於其成年後是否持續參與公共事務、文化組織或志願服務，以釐清公共圖書館在青少年公民培力中的角色定位。

(四)拓展研究方法並增加樣本數

後續研究可結合焦點團體訪談、工作坊觀察、政策文件分析、量化問卷或行動研究，以取得更全面的資料來源並提升研究的外部效度。同時也可納入館員、行政主管、家長、市民等不同利害關係人的觀點，以補充單一案例可能的主觀性或樣本限制。

【參考書目】

紀羽倩（2020）。公民參與與圖書館服務創新：以使用者為中心的服務模式。**書香遠傳**，152，46-49。https://www.nlpi.edu.tw/FileDownLoad/LibraryPublication/20201117172456514382293.pdf

曾淑賢（2014）。轉型時代的圖書館－新觀念・新空間・新服務・新體驗。**國家圖書館館刊**，103（2），1-48。

黃元鶴（2011）。圖書館知識服務經營現況與潛在客戶需求調查研究。**圖書資訊學研究**，5（2），143-194。

蘇福男（2021 年 12 月 12 日）。高市圖設青年董事會 15 名國高中生參與館務。自由時報電子報。https://news.ltn.com.tw/news/life/breakingnews/3774282

Agosto, D. E., & Hughes-Hassell, S. (2010a). Public libraries and young adults: A research agenda.

Agosto, D. E., & Hughes-Hassell, S. (Eds.). (2010b). *Urban teens in the library: Research and practice*. American Library Association.

Bilandzic, M., & Foth, M. (2013). Libraries as co-working spaces: Understanding user motivations and perceived barriers to social learning. *Library & Information Science Research*, *35*(1), 25-33.

Braun, L. W. (2012). Teens, libraries, and social justice: What matters? [White paper]. Young Adult Library Services Association.

Checkoway, B. (2011). What is youth participation? Journal of Youth Studies, 14(4), 1-17.

Hart, R. (1992). Children's participation: From tokenism to citizenship. UNICEF.

Jenkins, H., Shresthova, S., Gamber-Thompson, L., Kligler-Vilenchik, N., & Zimmerman, A. M. (2016). *By any media necessary: The new youth activism*. New York University Press.

Schuler, D., & Namioka, A. (1993). Participatory design: Principles and practices. CRC Press.

Simon, N. (2010). *The participatory museum*. Museum 2.0.

UNESCO (2021). Y UNESCO with, by and for youth. https://www.unesco.org/en/youth.

Zeldin, S., Camino, L., & Mook, C. (2005). The adoption of innovation in youth-adult partnerships: Common principles, innovative practices, and organizational culture. *Journal of Community Psychology*, *33*(1), 75-100.

Zeldin, S., McDaniel, A. K., Topitzes, D., & Calvert, M. (2000). *Youth in decision-making: A study on the impacts of youth on adults and organizations*. University of Wisconsin-Madison, Innovation Center for Community and Youth Development.